

LA COLUMNA DE...



JUAN CARLOS EICHHOLZ

SOCIO FUNDADOR DE ADAPSYS Y PROFESOR UAI

¿Están los gerentes preparados para la IA?

Durante gran parte de febrero me tocó acompañar a un familiar muy cercano en la UCI de una clínica. Semanas difíciles que pasaron entre exámenes, informes médicos y conversaciones técnicas que, para quien no pertenece al mundo de la salud, suenan como otro idioma. Y en ese contexto de alta criticidad, la inteligencia artificial (IA) se transformó en una herramienta inesperadamente decisiva.

Cada examen clínico podía ser procesado en minutos, explicado en términos comprensibles, conectado con hipótesis plausibles y puesto en contexto. No reemplazaba al médico, pero sí nos permitía como familia llegar a la conversación con mejores preguntas, más informados, más conscientes de lo que estaba en juego. En simple: la IA no hizo más competente al equipo clínico; hizo infinitamente más competente al interlocutor.

Y aquí es donde aparece una dimensión

de la que se habla poco en el mundo organizacional y directivo. El debate público suele concentrarse en dos polos: la tecnología (infraestructura, modelos, inversión) y el empleo (automatización, reemplazo, reconversión). Pero existe una tercera dimensión, mucho menos visible: el impacto en la relación entre gerentes y equipos.

El drama de muchas empresas hoy es que están instalando tecnología del siglo XXI en un hardware organizacional del siglo XX. Invierten millones en licencias y algoritmos, pero mantienen estructuras de poder diseñadas para la Revolución Industrial, bajo el supuesto de que el gerente sabe más que el resto por acceso a información o por años de experiencia.

Pero, ¿qué ocurre cuando en una empresa cientos de personas tienen acceso cotidiano a herramientas que expanden

“El drama de muchas empresas es que instalan tecnología del siglo XXI en un hardware organizacional del siglo XX. Invierten millones, pero mantienen estructuras de poder diseñadas para la Revolución Industrial”.

radicalmente su capacidad analítica, su comprensión estratégica y su habilidad para generar propuestas, permitiéndoles traer a la mesa alternativas sólidamente argumentadas? La IA no solo aumenta la productividad en tareas repetitivas; aumenta la agudeza crítica, lo que modifica el equilibrio interno de poder cognitivo.

Todo esto obliga a los gerentes a un tipo de adaptación que no es tecnológica, sino cultural y psicológica. Liderar equipos

empoderados por IA implica aceptar que las buenas preguntas ya no provendrán solo desde arriba; que las hipótesis estratégicas podrán ser desafiadas con evidencia; que la discusión será más sofisticada; que el talento joven dejará de ser meramente ejecutor para convertirse en interlocutor.

La pregunta incómoda es si nuestros gerentes están preparados para liderar equipos empoderados por IA. Porque para dirigir una orquesta de músicos mediocres basta marcar el compás, pero dirigir virtuosos exige oído, humildad y criterio.

Un gerente atrapado en su ego e inseguro frente a equipos más informados y desafiantes tenderá a restringir la herramienta. Un gerente adaptativo verá en esta expansión cognitiva una gran oportunidad. Como la vieron los médicos de la

UCI, quienes, en lugar de atrincherarse en su autoridad y rechazar nuestra voz como familia empoderada por la tecnología, nos abrieron el espacio para aportar e ir discutiendo alternativas, logrando finalmente salvar a una persona muy importante para nosotros.

La verdadera interrogante de hoy, por tanto, no es si las personas están listas para usar la IA. Es si quienes las dirigen están listos para ser desafiados por ellas.